

## Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating

Aderina K Harahap<sup>1)</sup>, Hon Husni<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup> Program studi Manajemen, STIE Prasetya Mandiri Lampung

email<sup>1)</sup>: [aderina.kharahap@prasetyamandiri.co.id](mailto:aderina.kharahap@prasetyamandiri.co.id)

**Abstract.** *This research is done to find out the roles of corporate actors in budgetary participation as expected as corporate goals. The budget participation is needed by delegation of authority to give chance to staffs to be participated in the process of budget preparation.*

*It is therefore necessary to analyze the effect of budgetary participation on managerial performance and delegation of authority in moderating the effect of budgetary participation on managerial performance.*

*The populations that are in charge in this study were 52 staffs who are participated in the implementation of the budgetary participation and they were stated as research sample. The method that used was interview using questionnaire method then it was analyzed by using doubled linear regression.*

**Key Words:** *budgetary participation, managerial performance, moderating variables*

### 1. Latar Belakang

Merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Hilton dan Gordon, 2009). Oleh karena pentingnya anggaran dalam suatu perusahaan, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Baik dari manajemen tingkat atas (*top level management*) maupun manajemen tingkat bawah (*lower lever management*).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) “terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top – down* (pendekatan dari atas kebawah), *bottom – up* (pendekatan dari bawah keatas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi”. Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara tingkatan seluruh organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi yang terperinci dari bawahannya.

Untuk itu diperlukan pelimpahan wewenang agar para bawahan dapat berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Supomo dan Indriantoro (2011) menyatakan bahwa penggunaan anggaran dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Delegasi adalah pelimpahan wewenang dan tanggungjawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga bawahan diharapkan melaksanakan anggaran dengan baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

Anggaran yang telah disusunpun tidak dapat terwujud. Namun, apakah mereka secara individu ikut bertanggungjawab? Para karyawan dan manajer bawah yang terlibat secara langsung dengan dampak fenomena tersebut tentu saja memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang hal-hal semacam itu. Untuk itu sangat diperlukan pelimpahan wewenang serta partisipasi manajer bawah dalam proses penyusunan anggaran didalam perusahaan agar dapat menghasilkan anggaran yang tepat dan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab di setiap individu.

## 2. Kajian Pustaka

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu “*participation*” yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan (Antony dan Govindarajan, 2011). Partisipasi juga diartikan suatu gejala demokrasi dimana orang diikuti sertakan dalam perencanaan serta pelaksanaan dan juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajibannya. Menurut Robbins (2010: 179) “Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya.”

Menurut Ridwan Mantola (2011) mengatakan bahwa “Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan”.

Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran (Antony dan Govindarajan, 2011).

Menurut Schiff dan Lewin (2012), bahwa anggaran memiliki dua peran; *Pertama*, sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. *Kedua*, sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran adalah komitmen organisasi (*organizational comitmtment*) didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 2011). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Kinerja manajerial yang dipergunakan dalam penelitian saat ini sesuai dengan definisi menurut Mahoney, dkk., (2008), bahwa kinerja manajerial didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi :

1. Perencanaan  
Kinerja dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.
2. Investigasi  
Kinerja dalam menentukan, mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerjaan.
3. Pengkoordinasian  
Kinerja dalam tukar menukar informasi dengan manajer bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer.
4. Evaluasi  
Kinerja dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja karyawan, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan  
Kinerja dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.
6. Pemilihan Staff  
Kinerja dalam mempertahankan angkatan kerja dibagian kita, merekrut, mewancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.
7. Negosiasi

Kinerja dalam pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan

Kinerja dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, penemuan intern, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan perusahaan.

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan (Marani dan Supomo, 2010). Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito (2011) mendefinisikan pendelegasian/ pelimpahan wewenang sebagai penyerahan sebagian tugas-tugas manajer yang kurang pada bawahannya yang dipercaya, dan untuk itu disertai pula wewenang dan tanggung jawab.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010), pelimpahan wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk dikerjakan atas nama *delegator*. *Delegator* walaupun telah mendelegasikan sebagian wewenang dan tugas-tugasnya, tetapi pada saat yang bersamaan *delegator* masih tetap memiliki wewenang tersebut. Hal inilah yang menyebabkan seorang manajer masih tetap berhak untuk memerintah, mengkoordinasi, dan mengintegrasikan semua tugas dalam organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pelimpahan wewenang adalah pemberian tugas oleh seorang pimpinan atau atasan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu, pelimpahan wewenang dapat memberikan ruang gerak seorang manajer, serta dengan pelimpahan wewenang, bawahan akan mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

Salah satu metode untuk menganalisis variabel moderasi adalah regresi moderasi. Analisis regresi moderasi merupakan analisis regresi yang melibatkan variabel moderasi dalam membangun model hubungannya. Variabel moderasi berperan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel penjelas dengan variabel tergantung.

Sedangkan sebagai variabel moderasi berarti variabel tersebut bertindak sebagai variabel penguat atau pelemah hubungan antara variabel penjelas dengan variabel tergantung. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel mediasi dan variabel moderasi merupakan variabel penjelas yang berada di antara variabel penjelas yang lain dan variabel tergantung tetapi mempunyai peranan yang berbeda dalam suatu model hubungan.

### 3. Metode Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sugar Labinta kabupaten Lampung Selatan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Sugar Labinta kabupaten Lampung Selatan. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode survey melalui kuesioner, yaitu penelitian yang menggunakan metode pengumpulan data dengan cara membagikan kuesioner kepada responden yang menjadi konsumen produk wardah. Untuk pengumpulan data penulis memilih cara kuesioner yaitu dengan memberikan seperangkat pertanyaan secara tertulis dan terbuka kepada responden untuk dijawab dan kemudian jawabannya dikumpulkan kembali, sehingga didapat data valid dan reliabel. Selanjutnya menjadi instrumen penelitian dan di analisis.

Kegiatan analisis data dilakukan peneliti setelah data hasil kuesioner terkumpul. Analisis data merupakan bagian sangat penting dalam penelitian, karena dari analisis data ini akan diperoleh hasil dari penelitian ini. Pada penelitian ini penulis menganalisa data dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas statistik (singgih, 2012:SPSS Versi 20) agar didapat data yang relevan dan kesimpulan yang logis, dimana dengan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Anwar Sanusi:2011).

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Uji validitas data dalam penelitian ini dengan bantuan program SPSS yang dinyatakan dengan nilai *Corrected-Item Total Correlation*. Kategori pengujian, apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item soal tersebut dinyatakan valid, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 17 diperoleh hasil sebagaimana terlihat dalam Lampiran 6, maka dapat dibuat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )**

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Pertanyaan_1	0,337	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_2	0,775	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_3	0,769	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_4	0,628	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_5	0,709	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_6	0,555	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah, 2017.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ )**

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Pertanyaan_1	0,437	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_2	0,836	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_3	0,836	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_4	0,391	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_5	0,353	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_6	0,461	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_7	0,822	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah, 2017.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Manajerial (Y)**

Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Pertanyaan_1	0,627	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_2	0,569	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_3	0,703	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_4	0,680	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_5	0,682	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_6	0,406	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_7	0,366	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pertanyaan_8	0,720	0,279	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah, 2017.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Koefisien Alfa	Simpulan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,836	Reliabel
Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ )	0,838	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,847	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dari masing-masing variabel adalah valid. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa keseluruhan nilai  $r_{11}$  lebih besar dari 0,6, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kuisioner dalam penelitian ini reliabel, yang mengandung arti bahwa kuisioner tersebut akan selalu menghasilkan data yang sama dalam waktu yang berbeda, walaupun responden juga berbeda. Atau dengan kata lain, kuisioner tersebut dapat diandalkan dan dipercaya mampu untuk mengumpulkan data.

### Analisis Regresi

Selanjutnya, untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel partisipasi anggaran dan pendelegasian wewenang sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial dilakukan dengan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) seperti tertera dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5. Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.968	2.967		-2.348	.023
	X1	2.546	.768	2.998	3.314	.002
	X2	2.248	.734	2.138	3.064	.004
	X1X2	-.518	.190	-3.094	-2.726	.009

Sumber : Data Diolah, 2017

**Tabel 6. Hasil Regresi**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.040	1.460		1.397	.165
	Celebrity_Endorses	.519	.082	.547	6.301	.000
	Citra_Merek	.417	.092	.394	4.543	.000
a. Dependent Variable : Keputusan_Pembelian						

Persamaan dari nilai regresi adalah :

$$Y = -6,968 + 2,546X_1 + 2,248X_2 - 0,518X_3 + et$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar - 6,968 mengandung arti kinerja manajerial akan menurun sebesar 6,968 point tanpa adanya partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang dan moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran.
- Koefisien regresi  $X_1$  sebesar 2,546 berarti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 2,546 point, atau apabila partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 point dengan asumsi variabel pendelegasian wewenang dan moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran dianggap konstan, maka diprediksikan kinerja manajerial akan meningkat 2,546 point pada konstanta -6,968.
- Koefisien regresi  $X_2$  sebesar 2,248 berarti pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja manajerial sebesar 2,248 point, atau apabila variabel pendelegasian wewenang meningkat 1 point, dengan asumsi variabel partisipasi anggaran dan moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran dianggap konstan, maka diprediksikan kinerja manajerial akan meningkat 2,248 point pada konstanta -6,968.
- Koefisien regresi  $X_3$  sebesar -0,518 berarti pengaruh moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar - 0,518 point, atau apabila variabel moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran meningkat 1 point, dengan asumsi variabel partisipasi anggaran dan pendelegasian wewenang dianggap konstan, maka diprediksikan kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,518 point pada konstanta -6,968.

Koefisien regresi  $X_1$  lebih besar dari koefisien regresi  $X_2$  dan  $X_3$ , mengandung arti bahwa partisipasi anggaran lebih berpengaruh dibandingkan dengan pendelegasian wewenang dan moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

### Uji t

Pengujian secara parsial digunakan uji t statistik, dimaksudkan untuk menguji masing-masing variabel independen (partisipasi anggaran dan moderasi dari pendelegasian wewenang pada partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dijelaskan secara rinci dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 7. Pengujian secara Parsial (masing-masing)**

$t_{hitung}$	$t_{tabel} (n-2; \alpha 0,05)$	Kondisi	Simpulan
3,314 (sig. 0,002)	2,021	$t_{hitung} > t_{tabel}$ (0,002 < 0,05)	Hipotesis diterima
-2,726 (sig. 0,009)	2,021	$t_{hitung} > t_{tabel}$ (0,009 < 0,05)	Hipotesis diterima

Sumber: Data Diolah, 2017

#### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis pertama yaitu untuk variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,314 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,021) atau dengan kata lain  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima, atau dengan kata lain partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta.

#### 2. Pengaruh Moderasi Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis kedua yaitu untuk variabel moderasi pendelegasian wewenang, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,726 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (-2,021) atau dengan kata lain  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,009, lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima, atau dengan kata lain pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta.

### Uji F

Hasil pengujian pengaruh secara keseluruhan (simultan) dapat dilihat pada di bawah ini:

**Tabel 8. Uji F**

$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Sign.	Kondisi	Simpulan
13,224	2,84	0,000	$F_{hitung} > F_{tabel}$ (0,000 < 0,05)	Hipotesis diterima

Sumber: Data Diolah, 2017.

Pengujian secara simultan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  (13,224) >  $F_{tabel}$  (2,84) dan nilai signifikansi (sig.) 0,000 <  $\alpha$  0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang dan moderasi pendelegasian wewenang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta. Adapun pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yaitu sebesar  $0,453 \times 100\% = 45,3\%$  dan sisanya 54,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diidentifikasi dalam penelitian.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis setiap variabel penelitian maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh sebesar 2,546 terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,314 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,021) atau dengan kata lain  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,002 lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan.

2. Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran sebesar 0,518 terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,726 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (-2,021) atau dengan kata lain  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,009, lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan.

Partisipasi anggaran, pendelegasian wewenang dan moderasi pendelegasian wewenang secara bersama-sama berpengaruh sebesar 45,3% terhadap kinerja manajerial pada PT Sugar Labinta, sedangkan sisanya 54,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diidentifikasi dalam penelitian.

### Daftar Pustaka

- Argyris. 2009. *Organizational Leadership and Participation Management*. The Journal of Business. Vol. XXVII. January 2009. hlm. 1-7.
- Ardiani, Dian, dan Anika. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Penelitian Disampaikan dalam Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan. Fakultas Ekonomi Unimus. Semarang.
- Ardianto, Yogi. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevan Information Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Antony dan Govindarajan. 2011. *Management Control System*. Jilid I dan II. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian*. Edisi Kelima. Penerbit Bineka Cipta. Jakarta.
- Chandra. 2009. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. BPFE. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hansen. 2009. *Management Accounting*. Terjemahan Dewi Fitriyani. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hilton dan Gordon. 2009. *Anggaran, Perencanaan, dan Pengawasan Laba*. Buku I Edisi Pertama. Alih Bahasa Purwatiningsih. Salemba Empat. Jakarta.
- Indarto dan Ayu. 2011. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI)*. Seri Kajian Ilmiah. Volume 14, Nomor 1, Januari 2011. Hlm. 32-44.
- Mahoney, dkk. 2010. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. South Western Publishing. Cincinnati.
- Mantola, Ridwan. 2011. *Akuntansi: Basis Pengambilan Keputusan*. Cetakan Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Marani dan Supomo. 2010. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol. 3, No. 2, Hal. 134-150.
- Mulyadi dan Johny. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 5. Salemba Empat. Jakarta.
- Nafarin, M. 2011. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 7. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sari, Dian. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Binar Akuntansi. Vol. 2 No. 1, Januari 2013.
- Schiff dan Lewin. 2012. *Managerial Accounting*. Terjemahan Budi Santoso. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2010. *Research Methods for Business*. Jilid 1 dan 2. Penerjemah Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

- Soetrisno. 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi, dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Penerbit CV. Alpha Beta. Bandung.
- Sukardi. 2011. *Anggaran Perusahaan*. Edisi 3. BPFE. Yogyakarta.
- Suliyanto. 2009. *Ekonometrika Terapan : Teori & Aplikasi dengan SPSS*. Andi Publisher. Yogyakarta.
- Supomo dan Indriantoro. 2011. *Pengaruh Struktur Modal dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. Jurnal Akuntansi. No. 18. Vol. 61-68.
- Titien, David & Sifrid. 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi, Pelimpahan Wewenang Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Assets Volume 1 Nomor 2 Tahun 2010.